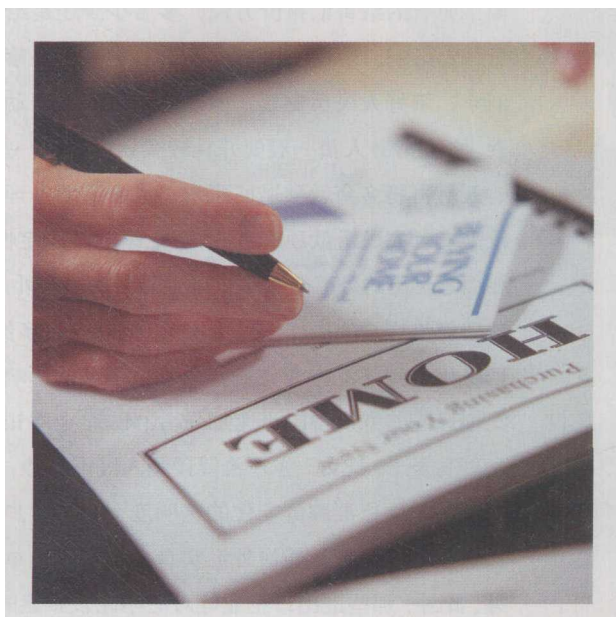


汇率改革后，外汇业务的定价自由度远高于人民币业务，针对不同客户群的差别定价将逐步得到广泛运用。这在一定程度上拉开了未来我国银行业金融价格大战的序幕。因此，银行借鉴国际先进经验确定外汇产品定价策略是当务之急。

我能动谁的奶酪

——借鉴国际先进经验确定外汇产品定价策略

□ 陈 斌



目前，国际银行业在定价中普遍采用 CRM (Customer Relation Management) 系统寻找自己的核心客户进行差别定价。这种客户关系管理系统的主要任务就是整合客户的金融产品和服务的消费记录，准确定位自己的核心客户，并根据自己的市场战略和经营成本，对未来的核心客户进行调整，以达到投入产出最大化的最终目的。相应地，静态竞争优势必须与动态竞争战略相结合，不同时间跨度的选择都将产生不同的银行市场细分竞争策略。

核心客户不一定就是最有钱的客户。效益好、名声大的跨国公司通常都是许多银行追逐的核心客户，但这些大客户出于自己品牌价值的需要时常提出过于苛刻的要求，费尽成本赢得的客户若不能有效地

为银行带来利润，不赚钱的客户何以冠上“核心”头衔？银行确定核心客户必须考虑与银行经营的实际情况是否符合，最有钱的客户并不一定就是你的核心客户，核心客户也不是永远不变的。银行的经营实力和竞争战略变了，过去的核心客户可能已经变成了不产生效益的“垃圾客户”，因此必须适时作出策略调整，否则将影响银行的经营发展。同时，降低成本并不意味着牺牲差异化，非价格竞争也是一种不可忽视的竞争因素。

经典案例：1988年初，丹麦 Lan & Spar 银行陷入财务危机，新任 CEO 及时调整了战略定位。抛弃了占当时该行存款 25% 的公司客户，将工作中心转移到个人客户方面，并进一步锁定白领阶层客户群。它在价格策略上采取了低价策略，当时该行的利差仅为 3%，大大低于行业 10% 的平均利差。同时，该行也提供了更为广泛的交易方式选择，增强了非价格竞争力。3年后，该行成为丹麦赢利率最高的银行，其市场份额扩大了 4 倍多，创造蚂蚁扳道大象的奇迹。目前，中、小银行在成本控制上的优势，使其在经营中更具灵活性，银行经营的目标不一定是做大，但一定是做出效益。

成本领先并不等同竞争优势。竞争优势的根源在于成本优势和溢价差异，但是金融产品与一般贸易品相比，收益不确定性强且更容易复制，产业特征决定市场领先并不一定带来竞争优势，客户选择金融产品会综合考虑利润和安全性，不考虑承受能力的差异不能带来效益。同时，过分强调削减成本的银行，也可

能会忽视客户需求的重大变化以及竞争对手新的差异。

经典案例：美国大陆伊利诺斯银行最初确定在批发零售业务方面取得成本领先的战略，但是成本领先并没有有效地转化为竞争优势，对成本领先的过度追求，促使它过多提供其他银行不愿提供的贷款，从而抬高了经营风险系数，大陆伊利诺斯银行为此也付出了很大的成本代价，可见不符合实际的竞争性定价只会使银行走入迷途。

目标集中才能创造核心竞争力。银行的核心竞争力就是独有的、其他银行所不具备且难以模仿的能力。这种竞争力是银行在激烈价格竞争中分得奶酪的重要筹码。在不断细分的市场中，只有目标集中和锁定特定人群，才能创造出核心竞争力。

经典案例：John Reed 掌舵花旗银行以后，改变了花旗原先想在任何方面都成为世界最大银行的战略，将战略定位于在所选领域做到最好，同时在定价政策上服务于核心客户群。根据这一思路，他将世界范围内的个人银行业务、新兴市场的批发业务和发达国家的商业银行业务作为战略重点。其中，个人银行业务在大多数银行普遍不看好的情况下创造了巨大利润。可见，大象要跳出优美的“华尔兹”必须经过适当瘦身，还得用情专一。

捆绑定价获取客户综合价值。金融产品捆绑式定价就是将具有互补性的产品打包定价，目的是最大程度获取客户综合价值，在组合业务中某部份业务的损失，可以通过其他业务赢利弥补。当然，由于捆绑式定价具有一定的强制性，所以也会存在一定的风险，金融产品的个性化需求使消费者对强加的金融产品可能反感。

经典案例：麦当劳可谓是捆绑定价的典范，几个简单的汉堡、薯条等食品，就组合成不同的系列套餐，今天这种套餐打折，过几天又换一种，不断地细分出潜在客户群，使得捆绑定价也更具灵活性。捆绑定价策略目前已在银行中广泛运用，许多银行都实行了客户经理制度，推出越来越多的金融产品组合定价，一些银行甚至牺牲中间产品价格，目的是换取更大的存贷款业务收益。

金融产品也有营销周期。新的金融产品营销周期与一般实物产品一样，必须经历推介期、成长期、饱和期、退出期等四个阶段。商业银行在不同阶段应实行不同的定价策略。推荐阶段的金融产品受消费者认知度、信誉度等方面的影响，利润较薄甚至还会发生亏损，银行的定价（收益率）通常较高，重在推广产品和提高认知度。成长期的产品已逐渐被消费者熟知，定价策略旨在提高市场占有率，可以考虑采取降低价格的方式吸引客户，目的是薄利多销。

饱和期的产品主要特征是有大量的模仿者加入，产品利润下滑，定价策略在考虑降低价格时，也必须通过提高产品附加值来提升隐性价值，构筑更高的竞争壁垒。当产品已经处于退出期时，减价手段的成本过高，必须及时推出新的替代产品。

经典案例：美国花旗银行 1986 年推出“家居银行”服务，虽然服务收费比传统银行服务要贵，但其高质量的服务吸引了高端客户群，此项业务在推广期仍有盈利。为什么会出现这种“只买贵的，不买对的”现象？主要是消费阶层出现分化后，高端消费者选购金融产品并不只是为了获取收益，消费高端产品本身其实也是一种身份的象征，同时在一定程度上也确实满足了高端消费的特定需要，这就是“凡勃伦效应”。

再造目标客户战略价值流。客户贡献度是银行定价必须考虑的问题，由于一个客户在银行不止选择某项业务，因此对具体客户的定价也要通盘考虑，建立针对客户价值的专业评估体系是重要的基础，这对于再造竞争对手难以模仿的战略价值流大有益处。

经典案例：美国 Banc One 银行是为了获得客户战略价值，历时数年并耗资近 1 亿美元，开发出一套高效的客户信息系统。该行通过这个系统实施了客户战略价值流再造，细分出自己的目标客户群，并实施了相应的定价策略，实现了“超越社区的全国银行和超越国家的地区银行”的目标。

另外，合作也是一种竞争战略。消费阶层的分化和定价管制的放宽给银行制定差异化战略更多的想象空间，但大多数银行在市场竞争中通常将消灭竞争对手、扩大市场份额作为首要目标。实际上，银行的战略目标既可以通过竞争，也可以通过合作来实现。金融产品定价竞争充分体现了银行个体的逐利性，这种排斥性竞争可能增强银行的市场份额，但有时在竞争中通过合作结盟也能取得长期互惠互利的效果，特别是在具有互补性的银行之间，合作结盟是赢得更广泛市场优势的战略构架。从长远看，金融产品和服务的创新需要多层次的竞争，金融市场的健康发展需要依赖互惠多赢来维系。单纯的“零和游戏”对单个银行或整个银行业都是不利的，选择双赢策略比简单的“你死我活”更有利，所以即使有竞争也会有合作。■

（作者系厦门大学金融系硕士研究生）

